

## 第 III 部

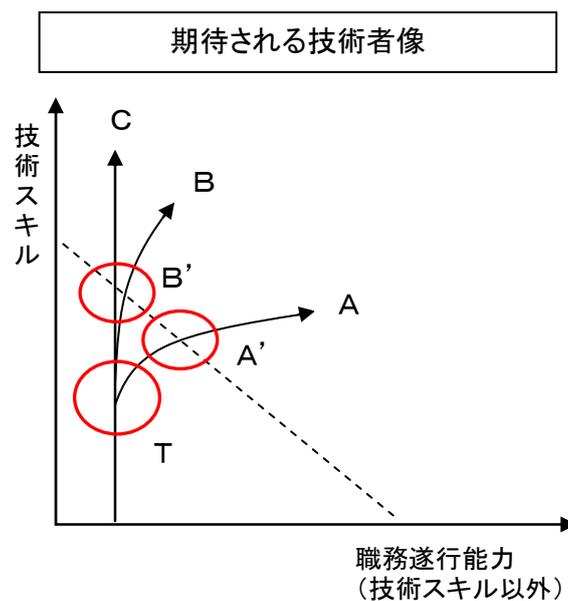
### ヒアリング調査結果報告

## ヒアリング調査実施にあたって

技術者育成に関わる現状や課題について、アンケート調査による計量分析のみでは得られない具体的知見を得るため、企業におけるヒアリング調査を実施した。ヒアリング先については、電機連合加盟組合企業から、商品分野、技術分野を考慮して7社を抽出し、本社人事部門や事業所技術部門、研究部門の課長または部長レベルの方々にお話しを伺った。

ヒアリング調査にあたっては、技術者の標準的なキャリア形成モデルとして図1のようなモデルを設定した。すなわち、入社後一定期間は主に技術スキルを深めることを基本とし、その後は組織運営など技術以外のスキルを伸ばすAタイプ、またその他スキルも一定程度伸ばしながら主に高度な技術スキルを目指すBタイプ、さらに専ら技術のみに特化するCタイプといった類型を設定した。A'、B'を結ぶ破線までが組合員の範囲であり、A'、B'より先が管理職に相当する。なお、技術スキル以外の職務遂行能力としては、主なものとして表1に示すものを想定した。

図1 ハイ・パーフォーマー像



A：「ビジネス・プロフェッショナル」

- ・役割の方向：ビジネスを主体的に進めることができる。
- ・役割のレベル：組織内の最小単位のチームをまとめ担当技術を商品に結びつける。
- ・キャリアの方向：部門長など。

B：「技術・プロフェッショナル」

- ・役割の方向：特定技術でのコア・コンピタンスを主体的に確立することができる。
- ・役割のレベル：商品の一部を構成する技術を差別化技術として確立する。
- ・キャリアの方向：いわゆる「技術フェロー」など。

C：Bタイプよりさらに専ら技術のみに特化するタイプ。

T：「一人前担当者」

- ・担当者として自立して仕事ができる。
- ・部署内で（当面）その人しかできない仕事がある。

表1 技術者の職務遂行能力、個人特性

成長フェーズ	能力	大項目	小項目
役職者（A、B）	役職者レベルに要求される能力		ビジョン提案力、リーダーシップ、管理能力
A'、B'	職場リーダーに要求される能力	実行力	判断力、問題解決力
		企画提案力②	課題設定力、企画提案力
		他者対応力②	指導力、調整力
T	実務担当者に要求される能力	企画提案力①	論理性、問題発見力、チャレンジ精神
		ビジネス感覚	事業への関心度、顧客意識
		自立性	主体性、自己管理能力
		他者対応力①	コミュニケーション能力、上司・同僚へのフォロー
入社時	入社時点での特性		発想力、ストレス耐性、積極性、責任感、協調性、向上心

# A社 ヒアリングレコード

対象者：① A社 研究所 総務部長  
② A社 研究所 研究開発部門 部長  
実施日：2007年12月17日

## 1. 会社概要

調査実施先は、大手総合電機メーカーにおける研究所である。

## 2. 高付加価値技術者とキャリアパス

### (1) 高付加価値技術者像

技術者像およびキャリア形成についてのイメージは図1に示されているものとほぼ一致している。正確には、資料中のAタイプとBタイプ(いわゆるT字型人材)のどちらにも順応できる能力を備えている者が理想である。Cタイプは会社への貢献は少なくならざるをえない。

### (2) 職務遂行能力と個人特性

Aタイプに選抜する際の観点としては、視野の広さを重視する。すなわち、自らの置かれた環境を把握し、自分をコントロールしつつ周囲を動かすことができる者である。その際には、自分に求められているものや、自分やチームが何に貢献できるのかを考えられることが重要である。そのため、気配り・バランス型の人材の方が貢献結果が出やすく、実績も積み上げやすい。研究者としては、仕事没入的な側面も確かに必要となってくるが、企業活動の中で成果を出すとなると、バランス型が主流を占めることになると考える。

### (3) 人事処遇制度とキャリアパス

研究所の場合は、ある時点で明確にAタイプかBタイプかを決めてしまうことは少ない。つまり、研究所ではキャリアの歩み方や成果のありようは多様であり、そういった中で多くの人が働いていける環境づくりが重要となる。タイプを早期に決めてしまうと、一定のコースに追いやってしまうことになる。

また、実際には、その人の持っているテーマのその時々状況や経営状況等に応じて、AタイプとBタイプとの間を往復するというのが実状である。たとえば、担当テーマが商品化・製品化に近づけば開発中心に、それが一段落し「次世代の仕込み」に入れば社会情勢や業界動向に目を向ける必要性からマネジメント方向に近づいていく、といった形である。キャリア形成の観点から考えても、研究活動を通して一定の成果を残すとなると、できるだけAとBとの間を動かすという育成が必要なのではないかと考える。

会社の全社的な取り組みとしては、マネジメントというものを専門職と考え、少数の者を早い段階で選抜し、多様な教育を施すということも実施している。

管理職の割合について、技術専門職とラインマネージャーを合わせると約15%（10%がライン長、5%が部長以上の専門職）、課長相当職の専門職（非組合員）は、20%である。

### 3. 育成・能力開発

#### (1) 育成・能力開発の方針

T字型人材の深さ（技術・専門性）の形成・構築については、まず入社して1～2年の段階で小さな成功体験が重要であり、周囲がそれを生み出せるようにサポートすることが必要である。それによって、技術者、研究者の基本的な専門性が築かれる。次に、30代前半までの実際的な成功体験が重要であり、それにより技術の基本的な軸が作られる。よって、日々の教育・指導もその点に注意しながら行っている。

また、更に進んでπ字型人材（第2の専門性を持つ人材）の形成も重要である。この段階では、自分の専門性を一歩離れて見ることにより、隣の部門、分野が同じ原理で動いているということを知る。こういった横展開を30代前半頃に行うのが望ましい。このように専門性の向上にあたっては、自分野の左右両隣の環境を分かった上で、専門領域の追求を行うのが理想的である。

初期段階ではおおむねBタイプを志向する傾向は確かにある。しかし、放置してもCに移行するのではなく、「とどまる」という例が少なからずある。というのも、学校教育から社会に出た段階で、「自分はこれがしたい」という動機になるものがない者も少なくない。そういった若年層に対し、社会や技術というのはこういうものである、ということバランス良く教育することが近年非常に重要な課題となっている。

#### (2) 会社主導の取り組み（ローテーションとOJT）

教育制度としては、経営関連やスキルアップのプログラムを、管理職になる前の者を対象に実施している。さらに、事業部やお客様先のところに出向いて、自分の技術開発や研究が世の中でどのように活かされているかを見るチャンスをOJTの一環として与え、自分の専門領域に閉じこもってしまわないようにしている。

Bタイプの育成にあたって最も重要なのは、組織を率いて仕事をするのが、自分の専門を發揮するにあたっても必要なのだという認識であり、この認識が無い限り技術だけを教育しても意味がない。

ローテーションのタイミングについては、自分の専門性の柱がひとつ立った時期がよい。対外的な場面に立ったときに、一個人としての専門性や研究者としての人格が形成されていないと相手に流されるだけとなり、相互影響し合うという効果は期待できない。その次のタイミングとしては、チームをまとめることができるようになったときである。このときには、開発現場へのローテーションを行う。

### (3) 自立的取り組みへの支援（自己啓発と技術者交流）

自らのテーマを自発的に設定するきっかけとなるのは、世の中のイベントに刺激されたとき（外的トリガー）、あるいは、自らの研究結果が一応まとまりを見せた段階で、それをさらにどう展開すればよいか分からないとき（内的トリガー）などである。

また、テーマについて考える場面設定として、長期計画を検討する場を毎年設けている。それには、研究部門の運営方針を考えるという意味と、10～20年後の社会や技術はどうなっているのかを考える場といった意味がある。この場では、現行業務に縛られないように心がけており、アンダー・ザ・テーブル型の研究テーマが生まれる場合もある。

社外との交流という観点では、大学・公的機関との交流を、強制はしていないが、プログラムとして用意している。立場の異なる人たちとの交流によるシナジー効果が期待できる。よりくだけたものとしては、社内でパーティー的なイベントを開催し、普段話さない者同士の交流の場となっている。

また、オープンラボの際に展示内容の企画を立てさせている。これにより、業務とは違うところで目標を持ち、関連分野の社員と力を合わせて取り組むことになる。目的を共有する仲間がいる状態をつくることで、自ずと違う価値観が生まれてくる。こういった中で、新たに必要な技術への要求が生まれるなど、新しいテーマアップに繋がることもある。

## 4. 評価・処遇と動機付け

### (1) 技術者及びそのパフォーマンスの評価において重視するポイント

成果に関する指標については、「製品化が成功した」や「学会や広報で注目された」等は、実際の成果として高く評価しているが、それに代わるような明快な指標は無い。その他では、KPI (Key Performance Index) 明確化の中で、打合せ回数やプレゼン回数などを挙げているが、それらはあくまで管理指標であり処遇への反映には使っていない。研究というゴールの見えにくいものを評価する指標を作るのは非常に難しい。

会社の制度に沿ったものとしては、目標設定・評価結果のフィードバック面談に多くの時間を割いている。上司・部下双方合意の上で目標設定ができれば、評価の段階での合意形成も図りやすい。また計画段階で、計画の妥当性や一定期間で何ができ・できなければならないのかを明確にすると、結果として未完成の状態であっても、その時点での成果を評価することができる。さらに、認識共有を高めることで、短期、中期、長期の進捗の確実性を上げていくということも可能となる。なお、研究所における評価結果のフィードバック実施率は全社の中でも極めて高い（98%。なお、全社平均は9割）。

また、研究のマネジメントにおいて一番重要なことは、「会話によって、相手の価値観が相互に変わり得るものである」ことを共有することであると考えている。

## (2) 内発的動機付けと外発的動機付け

研究者自身の内発的動機付けをいかに形成するかが、研究開発の活性化の重要ポイントである。目標管理や面談などもモチベーションアップを図るという意味合いが大きい。賃金や一時金の査定は内的モチベーションにあまり影響していない。フィードバックの際の説明、説明のロジックの方が影響は大きい。

外発的動機付けを高めていくために、所内で技術表彰を行ったり大きなイベントでノミネートするというをしている。それは本人への賞賛ということもあるが、所内での相対的評価を明確にするということにもなる。

# B社 ヒアリングレコード

対象者：① B社 製作所 人事研修部門（課長）

② B社 製作所 人事研修部門（係長）

実施日：2007年11月19日

## 1. 会社概要

調査実施先は、電機メーカーの一事業部門である。

## 2. 高付加価値技術者とキャリアパス

我々が考えている高付加価値技術者とは、図1のAに相当するビジネス・リーダークラスである。リーダー的素養のある人だからといって、技術スキルがなければビジネス・リーダーをつとめるのは難しく、技術スキルがあって初めてビジネス・リーダーになれる。その意味では、A、Bの分岐点であるTは、縦軸に沿ってもっと上になる（技術スキルがもっと高い）のではないかと思う。Aに相当する人は、Bに相当する人より技術スキルが劣っているわけではなく、Bに相当する人よりマネジメント能力も技術スキルも高いのが実態だと思う。基本的には、Aを目指してさまざまな取り組みを行っている。

## 3. 育成・能力開発

### (1) 育成・能力開発の方針

①技術力、②対人能力、③マネジメント能力、の三本柱で技術者教育を行っている。経験年数に応じた研修体系を立てている。技術力の育成については、技術分野が広いので、統一した研修がなかなか難しいがOJTや全社的に行う技術講座を活用している。

昨今は対人能力を強化すべきとの観点から、とくにミドルマネジメントの対人能力の育成に力を入れている。技術者も専門性が高まると専門領域に視点が集中し、あまりお客が見えなくなっている、もしくはお客と会話をしなくなっていることが懸念される。コミュニケーションの相手は、お客だけではなく、社内の上司や部下、同僚などもあり、そうしたコミュニケーション能力が次第に弱くなってきていることを懸念している。対人能力には他の人をいかに巻き込んでいくかというリーダーシップなども含まれており、マネジメントにも通じているが、そこをどう育てていくかが重要である。対人能力の育成については、OFF-JTの研修を増やしてきているが、その背景としては対人能力には人間性も重要だが、スキルも必要と考えるからである。サブリーダークラスには、自分がどういう特性を持っていて、相手がどういう特性を持っているか、違う特性を持った人にはこういう話し方をした方がいい、といったコミュニケーションスキル研修を行っている。

## (2) 会社主導の取り組み（ローテーションとOJT）

例えば、設計部門へ配属を想定している者に対し、実務に入る前の早い段階で異部門（品質管理部門・支社・研究所など）で経験を積むケースがある。これは、「品質が重要」ということを実感してもらったり、顧客への対応を学ばせたり、研究所との人脈をつくることなどを狙ったものである。上司が部下の職場経歴を把握した上で、ローテーション案を考えて行っており、目的や期間によっては、人事部門が間に入って調整せずに、送り出し部門と受け入れ部門で直接交渉している場合もある。

## (3) 自立的取り組みへの支援（自己啓発と技術者交流）

グローバル対応としては、語学研修を幅広く実施している。会社の費用で留学して博士号や修士号を取得するケースもあれば、一定の期間で海外拠点に派遣し、仕事をしながら語学習得や異文化体験をする制度もある。将来海外へ赴任する可能性のある人物には、長期的に計画を立ててもらい、育成している。さらに、それ以外にも自発的に語学を学びたい人には、費用の一部を会社が支援する語学研修も実施している。

技術スキルの面では、外部の資格取得に対して一定の奨励金を出す制度がある。ただし、取得資格が仕事上の必要性高い場合は、全額を会社で負担することもある。

技術者の視野を広げ発想を豊かにする施策として、仕事を離れて自由なテーマで取り組むこと、および技術者相互の交流を可能とする事業所内のサークルがある。メンバーは挙手制だが会社認定としていて、優秀なメンバーが集まっている。

## 4. 評価・処遇と動機付け

### (1) 技術者及びそのパフォーマンスの評価において重視するポイント

パフォーマンスそのものを明確に測る指標はないが、業績・成果の評価項目があり、それに従って総合的に評価している。

短期的、長期的仕事のいずれにせよ、成果が出るタイミングで賃金や賞与には反映するようにしている。その他に年1回会社表彰を行う制度もあり、そうした場でも成果に対して評価している。

### (2) 内発的動機付けと外発的動機付け

外発的動機付けは、前述の通り会社施策として実施してきている。内発的動機付けをどう与えるかはわれわれも悩んでいる。報酬や昇格の段階で上司から明確な説明をしてもらおう。すなわち、外発的動機付けの理由を理解してもらうことによって、内発的動機付けに繋がるのではないかと考えている。外発的動機付けを与えられなかった人についても、その理由を説明することで、奮起させることができる。こういった評価のフィードバックを理解できるようにする取り組みは、一貫して重要性は変わっていない。

# C社 ヒアリングレコード

- 対象者：① C社 人事本部 人事担当  
② C社 技術本部 総合技術企画室室長  
③ C社 人事本部 労働政策部企画担当

実施日：2008年1月8日

## 1. 会社概要

調査実施先は、総合家電メーカーの研究所である。

## 2. 高付加価値技術者とキャリアパス

### (1) 高付加価値技術者像およびその職務遂行能力と個人特性

技術者については、一定の専門性を身につけた上で、経営幹部、技術分野での部門長、スペシャリストの三つのコースのうち、どれかを目指してもらい、といった考え方に立っている。

技術者の職務遂行能力については、もちろん専門技術が重要であるが、技術者として最終的に成果を出せるかという観点で言うと、課題設定能力や、その課題に対してどうアプローチするかという具体的なシナリオを書ける能力が必要とされる。そうした総合力と、最終的に成果を出せるかということとの相関関係が非常に強い。一人の人間で全てをこなせるスーパーマンはごくわずかしかない。企業内の研究者としては、それぞれの人間を統合して、もしくは社内外の技術を統合して一つのモノをつくる能力が必要となる。結果として、一般のマネージャーの要件と非常に近い能力要件となる。

### (2) 人事処遇制度とキャリアパス

当社では、技術者の多くが月俸制を選択している。これは、評価が高ければランクが上がり、評価が低ければランクが下がる、というシビアな仕組みである。下位ランクほどランクが上がりやすく、上位ランクほど上がりにくくなる。技術者の場合、それなりの成果を出していればランクが上がり、最高ランクになれば、それなりの報酬を得ることができる。

入社後22～24歳で、技術者としての基礎的なものを含め、社会人として必要なことを習熟してもらう。その後、30歳前後までに自分の専門性を深めて、自分のコアとなる技術を確立する。30～36歳ぐらいまでは、培った専門性をベースにキャリアを開発・発展させる。最終的には、40～45歳ぐらいで、ある程度の事業責任者になる。

組合員から管理職になるのは、およそ35～45歳ぐらいである。40歳ぐらいがもっとも多い。全社で管理職の比率は約15%である。

### 3. 育成・能力開発

#### (1) 育成・能力開発の方針

24～26歳では、集合研修という形で、技術について必要なものを徹底的に叩き込む。もちろん、OJTも行う。その後、どのような専門性を身につけるかを見きわめていく。入社後7年程度経過し、30歳前後で初めてローテーションを行う。長期雇用を前提とすれば、一つの専門性だけでは難しく、一つの専門性を深めた上で幅広い能力を有する「T字型」人材となるように育成している。

当社では、事業が拡大している分野では人が不足気味である一方、成熟分野では人が余っているといった場合、人の組み替えなどを行っている。これが、結果として育成につながっている。

ビジネス・プロフェッショナル、技術・プロフェッショナルの割合をそれぞれどの程度の割合にするかということとはとくに考えておらず、事業ニーズに合わせて育成している。

#### (2) 会社主導の取り組み（ローテーションとOJT）

あるモジュール事業に技術者が必要なときに、LSIの技術者や電子部品の技術者を異動させるということを頻繁に行っている。背景には、当社には関係会社など出向させる先が少ないため、結果として、会社の中で動かさざるを得ないという事情がある。

しかし、こうした異動が本人の意図した育成に繋がっているか、という反省点がある。そこで、2005年からローテーションを制度化し、優秀な人材に対してローテーションを実施する考えで対象者の基準を決めた。数値目標を掲げている。事業部間をまたがるケース、事業部内で職種を変えるケース、二つを合わせたケースの三つがある。また、期限付きで元の部署へ戻るケース、戻らないケースがある。この点はある程度柔軟性をもたせている。異動先から戻ってきた人にヒアリングしたところ、「よかった」という意見が多数であった。われわれが想像していた以上に、視野が広がった、人脈が広がったなどの意見が聞かれた。

Off-JTについては、研修組織があり、通信教育や各種の研修コースを用意している。各種の研修コースでは、ネットワークやソフトウェア、回路など普段の仕事に直結したスキルを身につけてもらうことを目的としている。技術研修だけではなく、MBA的なものやプレゼンテーション研修などの一般的なものに関する講座もある。

#### (3) 自立的取り組みへの支援（自己啓発と技術者交流）

2007年から、オフィシャルな形ではないが、若手技術者の中でいわゆる自主活動（自主サークル）のような活動を行っている。例えば、アンダー・ザ・テーブルのテーマを自分たちで議論して次のテーマアップにつなげる、メインのテーマアップにはできないがやってみたいもの、部門間をまたがって一つのテーマを追求するものなどを取り上げている。これらは業務時間内の活動であり、就業時間内の10%ぐらいにあたる。結果的にはハイパフォーマー（高付加価値技術者）の芽になるような人が自主的に参加している場合が多い。

具体的な成果はこれからであるが、論文発表などは出始めている。半年サイクルで、期末にサー

クルの成果発表会がある。通常の業務改善と同じレベルで最終報告をするので、例えば、良いものに関しては拾い上げて、もう少しテーマアップできるようにあと半年続けてみよう、といったサポートをしている。

また、1年ないし2年限定で、各セクションから必要な人材を集めて一つの課題をクリアし、また元のセクションへ戻っていく、プロジェクト的な取り組みもしている。例えば、一つのモノの開発にあたって、商品とデバイスを並行して開発しなければならない場合、商品開発の技術者やデバイスの技術者、商品企画の担当者、場合によっては生産技術者を集めてチームを作る。そしてミッションが終われば、また元のセクションへ戻っていく。こうした経験をした人はトータルとして視座が高くなっている。自分の専門分野だけではなく、例えば、デバイスの技術者であれば、それがどのような形でアプリケーションの中で使われて、エンドユーザーで活用されるか、といった視点で見て、元のセクションへ戻っていく。商品を開発している人間であれば、要素技術のどこの部分がブレイクスルーとして必要なのか、といった課題設定能力を身につけて、次回はどこから統合してやるか、といった設計能力を身につけて戻ってくる。

#### 4. 評価・処遇と動機付け

##### (1) 技術者及びそのパフォーマンスの評価において重視するポイント

評価全般については、成果評価、成長評価、行動評価、の三つの面から評価している。ウェイトとしては、成果評価がもっとも高い。もちろん、階層によってウェイトを変えているので、例えば、新入社員では成果評価のウェイトは低くしている。成長評価は能力開発目標を設定してその達成度を評価するものであるが、加点評価で意欲を持って取り組んだ人にはプラスαしている。行動評価については、個人能力として、課題の発掘や遂行能力、さらに業務を革新する能力を見ている。更に、チームワークがとれているかなどを評価している。

成果評価、成長評価については、期初に目標を立てて、所属長とすり合せを行い、その達成度合いを見る。行動評価については、自己評価を行い、それに対して所属長が判断を下す。基本的には、期初、期中、期末で認識のすり合せを行い、評価を行う。2005年に制度を変更し、基本的には最終結果を含め、本人にフィードバックを行う。これは、単に良かった、悪かったということではなく、どこが不足しているから、などの理由を説明する。相対評価なので序列付けをすることになるが、そうせざるを得なかった理由を所属長から本人へしっかり説明してもらうということにしている。

評価に対する納得度は高い。とくに技術者の場合は、ある程度自分のパフォーマンスを自己測定できる能力をもつ人間がかなり多いので、その意味では、納得度はさほど低くないと思う。ただし、昇格・昇進につながる部分の評価のメリハリの部分では多少不満は残ってしまう。そこは職場のコミュニケーションが重要であり、納得するまで十分に話し合っただけで説明するしかない。この部分をおさなりにしないような仕組み、すなわち、いつ、どれだけ、どのような話をしたということを証拠として残すような仕組みはできている。

## (2) 内発的動機付けと外発的動機付け

外発的動機付けは内発的動機付けにつながる。それは、金銭的なものではなく、社会承認されているという意識がモチベーションにつながっている。自分が苦勞して作った商品が店頭に並んだり、マスコミなどに取り上げられると、それらは非常に励みになる。コーポレート・ラボは源流なので、そういう機会が非常に少ない。したがって、ローテーションや事業部とのコラボレーションでそういう経験を意識的にさせるのは非常に有効である。

# D社 ヒアリングレコード

対象者：① D社 人事部 労務課長  
② D社 人事部 人事課長  
③ D社 人事部 人材企画課長

実施日：2007年12月20日

## 1. 会社概要

調査実施先は、半導体設計開発製造会社の本社である。

## 2. 高付加価値技術者とキャリアパス

### (1) 高付加価値技術者像および職務遂行能力と個人特性

技術者の中で最も多いのが開発設計で、次いで製造技術である。職位体系は次の3つの区分でそれぞれ定めており、①ライン職、②専門職、③エキスパート職となっている。また、専門職は自然科学系の知識がある人で、エキスパート職は社会科学系の知識を有する人と分類している。

高付加価値技術者は、事業部によっても違うが、決断力・スピード、リーダーシップとコミュニケーション能力、情報収集能力・分析力・課題設定能力等といった能力が求められている。

高付加価値技術者としての適性は、成果と行動をみていく。成果については半年に1回、上司と部下の面談で目標管理を行い評価している。行動評価については、顧客に対する姿勢、国際性、仕事への意欲など組織の行動基準を重視して、総合的に判断していく。

高付加価値技術者を、技術志向型、ビジネス志向型に分けた場合、どちらかというビジネス志向型が多く、実際に係長級の手前から顧客対応を行っている。

職務遂行能力については、組織横断的な交渉ができる能力や、他と連携を取りながら実務を引っ張っていく、さらには、専門知識や顧客対応能力が求められる。

### (2) 人事処遇制度とキャリアパス

係長級は総合職組合員の7割強であり多くなっているが、大量採用した世代がいま力を発揮してきているためである。課長に到達する年齢は平均で40代前半。最短で36、37歳の人もいるが、職種によっても違う。また、ライン職から専門職への道を開いている。その逆もできる。

## 3. 育成・能力開発

### (1) 育成・能力開発の方針

能力開発モデルを設定しており、ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキル、テクニカルスキルを縦軸におき横軸に階層別をおいて、それぞれの階層で習得・強化すべき能力を明確にして

目標設定ができるようにしている。

能力開発モデルを研修プログラムに反映した階層別教育として節目研修を行っている。

技術教育は、ボリュームゾーンである開発設計をはじめとしてその他の技術部門に対してもさまざまなメニューをそろえている。

技術教育研修は選択性で、技術者に必要なスキルの研修モデルパターンを社内WEBで明示し毎年改定している。それを参考にしながら面談の中で上長と話し合っってキャリアアップを図っている。

## (2) 会社主導の取り組み（ローテーションとOJT）

ローテーションは、人材の育成、適正配置の為に行なっている。例えば、事業部長になる場合は設計だけではなくセールスも行ったほうがいい、といった形である。結果的にHP（High Performer）として期待される人にローテーションが多いかもしれないが、全てがそうになっている訳ではない。また、期間を限定して異動させることもある。

OJTの基本は、配属された部署で専門性を高めていく育成を図っている。また、会社推薦により海外の事業所として業務研修を行っている。

## (3) 自立的取り組みへの支援（自己啓発と技術者交流）

自己啓発支援として、通信教育、語学研修、キャリア開発研修を、外部契約を活用して行っており、本人の希望で受講することができる。通信教育は、ビジネス系、語学、ヒューマンスキル系などバランスよいメニューを用意している。また、本人の希望だけではないが、ビジネスとして必要な人には国内・海外留学を行っている。自主的な活動として、事業部で係長級までの若い層のエンジニアが勉強会を行っている。さらに、視野を広げることを目的とした社外セミナーも有効に活用している。技術者交流は、事業所単位でグループディスカッションを行っている。学会発表についても事業部レベルの裁量で行っており、発表は出張扱いとなる。幹部候補は部門から選抜してチームを作り、課題設定をした上でグループディスカッションを行うなどの研修の場を設けている。

## 4. 評価・処遇と動機付け

### (1) 技術者及びそのパフォーマンスの評価において重視するポイント

全体のフレームワークを人事が考えて、個別の昇進・昇格については現場で判断し行っている。

評価は目標管理をベースに行っている。目標管理は、能力開発とキャリア開発を重視し、一つ上の等級に上がるためには何が必要なのか、といったことも話し合っている。なお、育成に関連して最近退職者の意識分析を行っている。退職理由を聞いたところ、お金だけで辞めたわけではなく、むしろやりたい仕事や自分を活かせる技術領域がないといったことがみられた。そこで、コミュニケーションをとってサポートしていくことやメンタルケアを行うことが必要であると思われた。そのため、評価だけでなく上長による育成指導を強化した。

昇給は成果と行動の両方の評価結果に基づいて行っている。昇格については、各等級の役割を定義しており、それを充足しているかで判断する。なお、部門業績反映については課長級以上で一時金に反映する方法をとっており、係長級以下にはない。

## (2) 内発的動機付けと外発的動機付け

外発的動機付けに関しては、経済価値と名誉価値の二つがあると考え。経済価値に対するインセンティブとしては、昇給・一時金・退職金・年金などがあり、名誉価値に対するインセンティブとしては、表彰、昇格、配置があると考えている。

動機付けに繋がる制度として、表彰制度を行っており、社長賞で100万円が与えられる。さらに、特許報奨金制度がある。特許報償は4段階あり、出願報償、登録報償、社内実施報償（社内で実施して業績を上げた人）、特許実施許諾料収入報償としている。特許の重要性の意識付け、特許創出のためのマネジメントを行っている。

# E社 ヒアリングレコード

対象者：① E社 人材開発部 担当部長

② E社 人事部 課長

実施日：2007年11月29日

## 1. 会社概要

調査実施先は、大手情報・通信システムメーカーの本社である。

## 2. 高付加価値技術者（システムエンジニア）とキャリアパス

### (1) 高付加価値技術者像

技術者の専門スキルカテゴリは、①コンサルティング、②業務アーキテクチャ、③ITアーキテクチャ、④プロジェクトマネジメント、⑤サービスマネジメント、の5つをメインとし、⑥プロダクトアーキテクチャ、⑦品質マネジメント、⑧IPマネジメント、の計8つを定義している。但し、この8つは専門性を区分したものであり、HP（High Performer）はこれらの専門スキルを複数組み合わせ、さらにヒューマンスキル等を加えて実績をあげるものと考えている。

HPの客観的判断は難しいが、経済産業省「ITスキル標準（ITSS）」のレベル5以上がHPであると考えられる。HPとしては、専門的スキルを通じてビジネスの価値を提供できるということ以外に、社内のプロを育成しリーダーシップを発揮して組織を引っ張っていくというパブリックな貢献ができることも必要となる。但し、高い技術スキル有する場合には、ヒューマンスキルをあまり重視せず技術面主体で力を発揮するHPも想定できるが、当社では現時点ではこのようなHPを評価していない。

HP判断基準は、技術スキルはもちろんであるが、あくまでも現場で実績をあげていることが前提である。SEの実績は、顧客が満足する高い価値を提供できているかが重要である。例えば、プロジェクト管理に卓越した人はHPであるともいえるが、これはHPの一例であり、ビジネスモデルによっても異なってくる。例えば、顧客の業種のシステムに精通していることが重要な場合もあれば、ひとつのシステムのアプリケーションをたくさん経験してきたことにより得られる業務能力が必要な場合もある。また、プロジェクトマネージャーだけを行っている人もいれば、プラスで商談を行っている人もいる。どこに強みがあるのかということであり、HPの定義は杓子定規に決められない。ただし、業界に関するある程度の知識は必要条件である、これがないと顧客が満足する価値を提供できない。

### (2) 職務遂行能力と個人特性

SEは、ひとりで開発を行うというよりは、プロジェクトもしくは顧客先に出向いて提案を行う

といったように常にコミュニケーションが絡む仕事である。入社して数年で顧客にシステムを提供するので、若いうちからそういったビジネススキルが求められる。そのため、図1の電機連合モデルのように、どこかの時点で職務遂行能力を伸ばそうというような分岐点はない。入社当初から技術スキルと職務遂行能力の両方をバランスよく伸ばしていくので、電機連合モデルでいうとキャリア形成は原点から45度の方向に進むという絵なる。

### (3) 人事処遇制度とキャリアパス

過去のSEのキャリアをみると、顧客とコミュニケーションを取りながら価値を提供できるようになるまではおおよそ3～4年、リーダークラスになるには10年程度かかっていたが、今は経営上のニーズから大幅な短縮が求められ、それに応えている。ただ実際には幅があり、27～28歳と若くからリーダークラスに上がる人もいれば、40代で上がる人もいる。管理職になる境目の年齢は、以前は30歳後半から40代前半までであったが、最近では昇進に関して年齢は直接関係しないので、30代前半から40代半ばを中心に幅広い年齢のレンジで上がっている。

HPの育成については、あるHPと同じキャリアパスを歩むことでHPが育成できるものではなく、同じことをやらせても結果が違ふ。在籍しているHPの経歴をみていくと、型にはまったタイプが存在するという状況ではないため、HPになるための固定的なキャリアパスを設定することはできない。キャリアフレームは育成上の目標として設けている。なお、共通的な専門スキルは、経済産業省のITスキル標準（ITSS）をベースとした独自のキャリアフレームワークを用いている。

## 3. 育成・能力開発

### (1) 育成・能力開発の方針

事業部の中で自分は何ができるか、組織にどう貢献できるのか、といったことを認識するために必要なスキルを明確にしていかなければならない。その上でHPのスキルをいかに事業戦略に結び付けていくかが重要となる。なお、HPは多数いけばよいというものではなく、必要人数は市場の大きさと比例していくものである。

新入社員については、個人の資質を考慮しながら、個人の求めているものと、ビジネスが求めているものを一致させていくことを重視している。本人が目指すべき道が決まれば、育成していくツールがあるのでキャリアアップにつながっていく。目指すべき道を決めるまでが難しい。

SEの場合は、ライン職として事業を管理して引っ張っていく道もあるが、技術プロフェッショナルとして自己の専門性を発揮し付加価値を生み出してユーザーに提供していく道の拡大に取り組んでいる。

### (2) 会社主導の取り組み（ローテーションとOJT）

プロフェッショナルの視点を高めていくためには、多様な経験を積んでスキル転換を図ることが必要となり、ローテーションが重要となる。ローテーションを行うにあたり、特に担当顧客（業

界) を変えることは、人間やSEの幅を広げていくため非常に有効である。例えば、金融業から製造業に移ることというのは大きなキャリアの転換となり、プロフェッショナルとしての視点を高めることが期待できる。ただし、顧客の方から「担当を変えないでくれ」ということもあるので難しい場合もある。なお、ローテーション先の仕事の進め方や職場の文化が同じであれば、ローテーションの効果は小さく、異業種や異なる地域などで異文化を経験することが重要である。

ローテーションの時期は、SEの専門性を考えると、ライン職のように3年ごとにローテーションを行うと知識が深まらないこともある。30歳前にローテーションを行うことにしていた時期があるが、専門性が高まりユーザーに認知されてきたところにローテーションを行うことが、企業の利益を損ねる面も指摘されてきた。そのため最近では、ローテーションは若手から実施するようにもしている。ただ、幹部候補については違う職場の経験をさせるようにしている。

なお、職種転換(SE→開発など)は、キャリアフレームが崩れるため、本人の希望がない限りは行わない。ただし、プロジェクトマネージャー(PM)が営業になるということはありえる。

プロジェクト管理を担うプロジェクトマネージャー(PM)の育成については、アシュアランス組織があり、PMにしたい人材に現場で疑似体験させることや、実務経験に近いワークショップ的な研修を行っている。また、PMとしてのヒューマンスキル教育なども行っている。なおPMには、何が失敗の原因になるのかを事前にチェックできる能力が重要である。これはスキルというより経験によるものであり、自分なりのやり方を持っている人もいる。失敗事例からきちんと分析して学ぶことが、PMの中で大きな力となっている。結果として、大きなプロジェクトの失敗が減っている。なお、プロジェクトがうまくいかない時は、ルールに基づいて新たな目標値が決められ、PMはその新たな目標値に関しての責任をもつことになる。また、PMが交代することもあれば、他のPMが応援にくることもある。

### (3) 自立的取り組みへの支援(自己啓発と技術者交流)

業種別に情報交換の場として、コミュニティを作っている。自分の技術を紹介したり、問題解決を図るための情報を収集したり、自己研鑽の場にしたりしている。また、日本プロジェクトマネジメント協会(PMAJ)やプロジェクトマネジメント(PM)学会等の業界団体に参加しやすい環境も整備している。

## 4. 評価・処遇と動機付け

### (1) 技術者及びそのパフォーマンスの評価において重視するポイント

SEの場合は、キャリア面談を半年に1回行うことを義務付けている。組織と個人の目標のマッチングが重要と考えており、この面談でキャリアの方向性を定めていく。

評価は、専門的なスキルを活かして、ビジネスの価値を提供できているかをみていく。HPに対しては、それだけでなく、社内のプロを育成し、組織を引っ張っていくというパブリック貢献まで求めている。この両方を自分でコミットメントしてもらおう。評価と本人の意識のズレがあった

時は、原因を明確にしていく。

成果を数値で表すとすると、プロジェクトをどのくらい達成したという実績で捉えることになる。そうすると、本人以外の上司や同僚が頑張った要因が混在することもある。そのため、本人がどれだけ貢献したかをみていく。

## (2) 内発的動機付けと外発的動機付け

内発的動機づけと外発的動機づけはどちらも大切であり、比べるものではない。

SEは仕事が趣味的な人も多いため、達成感や成長感は感じやすい。しかし、好きな仕事だけをしていきたいという学生的な考え方や、自分の専門能力と関係のない間接部門を希望するといったケースがあることが最近問題となっている。

モチベーションを考えた時に、ある仕事でより上位の品質を達成したいと思っても、それとは別の次の仕事を与えられることもあり、モチベーションが下がる場合もある。しかし、事業として考えた場合には、個別の仕事の仕上がりではなく、組織への総合的な貢献が重要であり、個ではなく組織人としての意識を持つことが重要となる。その際、ある程度、処遇に成果を結び付けていくことが動機付けになると思われる。

# F社 ヒアリングレコード

対象者：F社 ソリューション事業企画本部 統括マネージャ

実施日：2007年12月12日（木）

## 1. 会社概要

調査実施先は、大手情報・通信システムメーカーの本社である。

## 2. 高付加価値技術者とキャリアパス

### (1) 高付加価値技術者像

各部門で実際にいるHP（High Performer）は何をしているかを想定し、コンピテンシーのベストプラクティスを記したものが「プラクティス制度」で2000年に導入した。この制度はHPに近づくための指標を示すことや、実際に発揮された行動特性のチェックにも用いている。また、経済産業省のITSS（ITスキル標準）、ソフトウェア開発ではETSS（組込みスキル標準）といった業界標準も意識している。

SEの社内資格体系の中では、組合員の最上位層である1級相当はスペシャリストと呼ばれる。管理職になるためにはスペシャリストの資格が必須であり、その他に必要な外部資格もいくつかある。部長クラス相当はプロフェッショナルと呼ばれ、上級プロフェッショナルが事業部長クラス相当となる。報酬もほぼそれにあわせているため、事業部長にならなくても報酬は同レベル、もしくはそれ以上の場合もある。プロフェッショナルの人数は100人程度であり、上席は現在30人程度である。

こういった資格認定に当っては担当プロジェクトの業務規模も基準のひとつとなる。上席でいうと5～10億以上のプロジェクトが組めることが業界でも標準となっている。知識を主として認定の基準としているのはスペシャリストまでで、それ以降は知識のみではなく、知識をベースとした業務遂行が重要とされる。事業規模の他に、社内での講師実績、学会誌や業界雑誌への論文投稿実績、講演実績や世間での認知度も基準となる。

### (2) 職務遂行能力と個人特性

SEの職務遂行能力は、企画提案力、調整力、コミュニケーション力と共に、IT技術と業種知識が大きな要素となっている。

コンピテンシーをベースとした人事処遇制度をとっており、専門プラクティスと共通プラクティスに分けて整理している。共通プラクティスは全社共通で、各級で何が要求されているかが記載されており、それを全項目クリアすることとプラス人事考課・事業部長推薦によって昇級昇格が決定される。専門プラクティスは、SEの各部門（事業部単位）と、職種（SEなど）ごとに作

成しており、事業部単位で必要とされるコンピテンシーを示している。20項目程度あり、これらの全項目をクリアすることが昇給昇格の要件となる。

### (3) 人事処遇制度とキャリアパス

SEは「ソフトウェア開発（プロダクト開発）」と「システム開発」に分けて考えることができる。プロダクト開発は製品単位の開発のため連携を取るべき相手の範囲は社内が主になる。キャリアとしては、所属部門内で担当者となり幅を広げていく、またはある分野の専門家になり、その後に個別製品の部門トップになるという方向になる。

一方、システム開発ではお客様が中心となる。組織も期間限定のプロジェクトチームとなる。そのプロジェクトチームの中では、プロジェクトマネージャー（PM）がチーム編成をおこなう。PMはリソースを管理しつつ技術的な面でもお客様に対応する。従って、PMはゼネラリストということになるが、マネジメントだけではないプレイングマネージャーである。一方、スペシャリスト的な役割の人もおりアーキテクトと呼ぶ。個人特性によって適性があるため、最初からPMとして育てるのではなく、適性を見極めていき、PMにいく人、アーキテクトに行く人に分岐していく。

組合員のSEだけでみると、3級が担当レベルで、ここから数年で2級の上級担当者となり、早い人で6年、平均8～9年程度で1級の主任となる。主任から早い人で2～3年で管理職となる。プロダクト開発では比較的年功的に昇給昇格が行われ、管理職クラスにいける割合はシステム開発より結果としてリニアであり高くなっている。一方、年齢に関係なく昇進できるのが属人的要素の強いシステム開発SEの特徴である。平均すると管理職に昇進するのが全社で見て30歳位である。能力が高ければ早く40代前半で事業部長になる人もいる。しかし、若くして昇進した場合には、自分より年上の部下をもつことの難しさなど苦勞するケースもある。

また、社内専門職認定制度により年に数人であるがキャリアパスとして、主任（30歳前後）から部長に管理職研修を受けずに昇進できる制度を設けている。管理職研修は、昇格後に受講している。ただし、管理職としての部長ではなく資格が部長同等となる。上席プロフェッショナルに上げていくことは人材戦略としては必要であるが、世の中に通用するものにしていくことから公的資格が必須となっている。ただ、プロジェクトに追われて勉強する時間が取れないことも課題の一つとなっている。

## 3. 育成・能力開発

### (1) 育成・能力開発の方針

研修は関連会社の教育会社と連携をとっており、内容は毎年見直して行っている。なお、現在、合宿型研修は少なく、長くても3日間程度の通いで行っている。研修の中には受講が昇進要件となっているものもある。

社内必修研修は級ごとに設定している。例えば、共通プラクティスにおいては、3級ではサービスマインド、ビジネス・コミュニケーション能力など、2級では問題解決などがある。専門プラク

ティスでは、SEの場合、1～2年目でソフトウェアのプロジェクト開発やマネジメント、3年目でシステム設計、4年目はシステム分析、上級になるとシステム全体を体系的にみていくことを学ぶ。

プロジェクトマネジメント研修はSE全員必修で、これがないと1級を卒業できない。また、SEの中で選抜研修（ひと月に3日間程度）も実施している。

今後の検討課題として、まず、顧客の業種によって仕事のやり方が違うので、幅を広げるための研修を考えている。また、開発現場での経験を積むことも行っている。PMは品質、納期、顧客との調整、進捗遅れ時の人材投入、予算などすべて行わなければならない。そこで仕事のやり方や開発手法の標準化を、講義だけでなく実務として覚えていくことができるようにしたいと考えている。

## (2) 会社主導の取り組み（ローテーションとOJT）

OJTは、プロジェクトの中でサブとして関わっていきながら、システムの分析、設計、PMの手法を理解させて、部分的に責任を持たせるといった形で行う。

ローテーションは、以前は入社3年と7年辺りをメドに行っていたが、いまは一律的なローテーションはほとんど行っていない。プロジェクト終了時に、次にどういうプロジェクトにアサインされるかが重要である。ローテーションをする人としらない人でアウトプットに違いがあるかと言うと明確にはわかっていない。ただ1例をあげるなら、一部社内でプログラムを組んでいる分野があり、そこではここ数年でローテーションをはじめた。SEがプログラムを組むことは現在は少なく、関係会社・協力会社で行っているため、プログラムを組んだ経験が無い人たちがシステムを取りまとめなければならなくなってきたことによる。

ハードウェアやプログラム・プロダクトについても、現在は関連会社で行っているため、経験のために出向させている。

育成を意識した異動については、SEの場合、今のプロジェクトが終わったら、次は何のプロジェクトにいきたいといったことを上司と話し合っており、希望を話し合ってもらっている。また、人材公募制度があり、上司に相談せず応募・異動が可能である。応募者は20代後半が多く、全社で年間相当多い数となっている。ただ、自分のキャリアを十分考えないで、SEが間接部門への希望を出すなど課題もある。

また、課題として、SEの約半数程度は社内にはいないことも多く、組織上の上司は身近な職場とは別にいる状態がほとんどであり、人材育成が難しいという点がある。また、Web教育を行っていても客先での情報アクセス制限があるため受講できなかつたり、お客様によっては携帯電話禁止のところもあり上司・部下間のコミュニケーションにも支障が出る場合がある。そこで、お客様が多い地域にサテライトオフィスを設け、そういった課題への対応を図っている。

## (3) 自立的取り組みへの支援（自己啓発と技術者交流）

SEの場合、PM学会という場があり、登録者も企業の実務者が8割以上と多い。個人として入会

するものであるが、会費の半額補助を行う期間限定キャンペーンなども行っている。こういった学会に参加し論文を発表することは、知識を体系的にまとめることができるよい機会としている。

事業部では、成功事例と失敗事例の勉強会を年数回行っており、なぜ失敗がおこったのかということ等を発表している。ただし、発表内容は業務評価と関係しない。特に若手については、他のグループの業務内容を理解するよい機会でもあり、事例の発表を行うことでモチベーション向上にもなっている。

年に1回オピニオン・サーベイを行っているが、20代の人不安を持っているのがここ1～2年の特徴である。従来だと、30代で仕事の負荷がかかり残業の多い人たちが、将来のキャリアがみえないとしてモチベーションも低くなりがちであった。しかし、現在は20代の人「自分のキャリアを示してくれない」といってくる傾向がある。アンケートでは意思表示ができるのに、上司には言わないようである。これは最近見られる現象で、少々「甘さ」を感じる面もある。

悩みをきいてアドバイスをするといったメンター制にも取り組んでいる。特に若手PMに悩みが多いようであり、普段からベテランに相談ができるようにし、研修会などでも相談を受けている。また、こういったことをマニュアル化している。

#### 4. 評価・処遇と動機付け

##### (1) 技術者及びそのパフォーマンスの評価において重視するポイント

SEだけでなく全社的に行っていることだが、事業計画を事業部で社員に説明する場を設けており、それを個人ごとにブレイクダウンし目標を設定することとしている。こいうった説明・プロセスをきちんと踏んでいるかどうかについてはKPI (Key Performance Indicator) を設定して評価している。

評価は事業部長の考え方や人員構成によって異なる。人事考課は昇進管理が関係するので人事部も関与する。賞与についてはトータルの原資管理ができていればよいので事業部長にまかせているが、評価が中心化するとHPのモチベーションが落ちるため、人事側で中心化の増大、分散化、異常値がある場合のチェックをしている。

目標管理は、主要業務項目について記入し、難易度も考慮した絶対的評価によるレビューを行っている。一部の専門職契約の部長レベル以上の人には、目標管理は絶対評価で、期の最後にここまでできればどのように処遇するといった契約にサインをしている。納期、品質などの項目があり、それらについて点数化して一時金が自動的に決まるという契約の人もある。

目標を上司との話し合いで変更することもある。評価結果は、期ごとに完結しているため、次期の評価に一切影響を与えない。そのため、業績が悪い場合、管理職では査定がゼロになることもある。ただ、組合員では基本分と成績分と2つに分けており、大きく落ちることがないようにしている。また、若年者からの強い要望により、2003年からは年齢要素も考慮し1～3級では基本部分を一律的に上げている。

# G社 ヒアリングレコード

- 対象者：① G社 管理本部 総務人事統括部長  
② G社 技術本部 副本部長兼先行技術開発統括部長  
③ G社 管理本部 総務人事統括部人事グループリーダー

実施日：2007年11月6日

## 1. 会社概要

調査実施先は、半導体部品製造・設計・開発会社の本社である。

## 2. 高付加価値技術者とキャリアパス

### (1) 高付加価値技術者像

資格制度は、スタッフ（実務職）、エキスパート（執務職）、マネジャー（管理職）、ゼネラルマネジャー（基幹職）の4つに分かれている。スタッフは約6割、エキスパートは約3割、マネジャー、ゼネラルマネジャーは約1割である。

図1の分岐点Tに相当するのは、スタッフの上位レベルである。このレベルでまずはその人がどういった人材かとの感触が見えてくる。スタッフの上位レベルの年齢層は、早ければ30歳代前半、平均で40歳代である。経営センスは、エキスパートの上位レベルでないと身につかない。エキスパートの上位レベルの者には原則全員に、経営知識に関する教育を受けさせている。そして、彼らの中からセンスのある者をピック・アップしている。図1のA'、B'の点線より先がマネジャー・レベルと考える。マネジャー・レベルになるのは平均で40歳代後半である。

仕事内容やプロジェクトの期間にも依存するが、例えば、短期集中型のプロジェクトでは「仕事人間型（猪突猛進型）」のリーダーの方が仕事の効率が低いと思う。一方、3年ぐらいの期間を要するプロジェクトでは「気配り人間型（調整型）」のリーダーの方が仕事の効率が低いと思う。最近では「仕事人間型」が減り、「気配り人間型」が増えている。

とくに新製品の開発では、リーダーの資質がその成否を大きく左右する。かつては、技術やビジネスが現在ほど高度化していなかったため、マーケティングや品質保証など、一人のリーダーが何でもできた。しかし、現在はもうそういった時代ではなくなった。マーケティングを例にとれば、グローバル化に伴って国内市場だけではなくアジアやヨーロッパなど海外にも目を向けなければならなくなっており、マーケティングだけでも高い専門性が必要となる。現在の製品開発においては、マーケティングや営業など、ある程度得意な分野の専門性を持つ人間が集まってモノを作っていく、「チームワーク型」の仕事が増えている。これは、様々な人間の意見を聞きながら進めなければならないため、調整に時間がかかる。そのため、「気配り人間型」が必要となる。

## (2) 職務遂行能力と個人特性

もっとも必要なのはリーダーシップ、またはコミュニケーション能力（調整力）だと思う。ただし、かつてはトップが方針・決定を部下に下ろすリーダーシップでよかったが、現在は他との調整をしていくリーダーシップも必要となる。例えば、初期の開発段階から、製造部門や資材購買部門、品質保証部門、営業部門なども含めて、どうすれば安く早く品質の良いモノを作れるか、どうすればモノを安く買えるか、どうしたら売れるのか、を考えていかなければならない。

とくに、当社では製造部門は本社にはなく、別会社にあるので、工場（製造部門）とどう付き合っていくかが重要となる。今は何でもメールで済ませる風潮にあるが、直接顔を会わせて酒でも酌み交わしながら、本音で話し合うことが必要である。当然、工場も組織なので、本社から横槍が入ると負荷が掛かる。そこをいかに納得してもらいながら、協力してもらうか。そうした能力が求められる傾向が強い。

## (3) 人事処遇制度とキャリアパス

かつては、図1のB、Cに相当する役職として「技術主管（フェロー）」があり、B、CとAは同じ給与条件であった。しかし、予想外にBの人数が増えたため、2001年から導入した新人事制度では「技術主管」を廃止し、単純に給与ランクのみで処遇している。

スタッフに目標管理制度はなく、エキスパートから目標管理が実施されている。給与ランクの上がり方に年齢は関係ない。給与ランクにしたがって、A、Bとも評価が良ければ昇格していく。ただし、技術レベルの高さのみでは管理職レベルのポジションは与えられず、高い賃金処遇はできない仕組みとなっている。結果として、会社としてみれば、どうしてもAの評価が良くなるため、Bの人数が減少した。

Cにあたる人でエキスパートの上位レベルを超えて「給与ランクが管理職相当」のレベルに上がるのはなかなか難しい。現在の制度では給与を上げるためには、管理職にならなければいけないからである。Cにあたる人のキャリアパスを今後作ろうと考えている。

## 3. 育成・能力開発

### (1) 育成・能力開発の方針

成果主義を導入しているのだから、それである限りは、教育制度を充実させなければならないと考えている。売上げに占める教育費の割合は約0.13%である。そのほとんどは講師料が占める。講師のほとんどは外部の先生にお願いしている。ただし、企業の固有技術については内部講師にしている。

教育によって個々の能力が向上したかどうかを判断するのは難しい。「教育」と「成果」を直結することはできない。「会社の数字が上がったかどうか」で判断せざるを得ない。

教育方針として、「能力教育」と「意識改革教育」を掲げている。「能力教育」については、現在進めている制度の見直しの中で、能力が向上したと評価している。「意識改革教育」については、

危機意識が根付かなければならないと考えている。上司が露骨に他との調整の重要性を言っても効果はない。営業などのお客を知っている人間や工場の人間などとかかわりをもつ、いわば周りのことを考えなければならぬ環境に導いてあげることが重要である。自分の立ち位置を他者から気づかせる仕組みを作らなければいけない。

## (2) 会社主導の取り組み（ローテーションとOJT）

ローテーションの仕組みは以下の三つである。そのうち、人事部がルールとして規定しているのは①のみである。

- ① 定期採用者について、入社後3～5年経過した時点で、異なる技術のセクションへ異動させる。これで、ある程度その人の技術的方向を見極める。
- ② スタッフの上位レベルで、製造現場へ1年未満の短期間派遣する。全員ではないが、相当な人数となる。これは経験させるというよりは、仕事に密着したもので、ある仕事を立ち上げるために、現場に人を派遣して現場の人と仕事をさせるというものである。
- ③ スタッフの上位レベルで、図1のAに近い人には、全く異なるセクションへ異動させる。例えば、地方の別会社の工場の副責任者やアメリカの関連会社などである。

## (3) 自立的取り組みへの支援（自己啓発と技術者交流）

自己啓発を支援する制度としては、通信教育、技術講座、語学教育の三つがある。

技術講座の受講者はほとんどがスタッフ・レベルである。講師は社内外から招いている。講座のほとんどは業務終了後に開催するものが多い。集中的に学ばなければいけない講座については、昼間に開講している。

目的・レベルについては、社員として、または当該技術の担当として当然知っておくべき基礎の習得を主眼としている。基礎を身につけていないと、仕事に支障をきたすし、人にも迷惑をかける。また、基礎を知らない人には仕事を任せられない。

## 4. 評価・処遇と動機付け

### (1) 技術者及びそのパフォーマンスの評価において重視するポイント

パフォーマンスの評価が出来る場面としては、技術の発表の場がある。その発表の有無や内容で、1年間でどのくらいのパフォーマンスを出しているかが分かる。技術の発表の場は三つある。これらは、広く一般に募集しており、強制ではない。ただ、エントリー制度や技術発表会で認められれば、評価は高くなる。

#### ① エントリー制度（表彰制度）

：毎年4月に実施。自ら申請し、来年3月までにどのような商品を開発するか、どのくらい売り上げに貢献するか、などをアピールする。表彰金の上限は200万円である。

② 技術発表会

: 年1回。自分の技術を発表する。

③ 「社内技報」への投稿

(2) 内発的動機付けと外発的動機付け

金銭面の動機付けなどの外発的動機付けがゼロとは言えないが、当社においては内発的動機付けの要素が大きいと思う。お金につられないで、達成感で仕事をしたい人が多いと考えている。これは、ふだんからかなり好きなことをやらせており、現場の裁量権が大きいからではないかと思う。